

# Uppnå inre ordning genom intern kontroll

En kvalitativ case studie för Sibelco Nordic Oy Ab

Wilma Stenström

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Åbo 2021



## EXAMENSARBETE

Författare: Wilma Stenström

Utbildning och ort: Tradenom, Åbo

Inriktning: Redovisning

Handledare: Marika Nygårdas

Titel: Uppnå inre ordning genom intern kontroll - En kvalitativ case studie för Sibelco Nordic Oy Ab

---

Datum 12.5.2021 Sidantal 37

Bilagor 2

---

### Abstrakt

Examensarbetets teoretiska referensram behandlar risker, intern kontroll, processer och kontroller. Den empiriska delen fokuserar på en internationell koncerns dotterbolag i Finland. Syftet är att undersöka och ta reda på hur Sibelco följer sina MICS (Minimi Internal Control Standards). För att nå målet med syftet ska följande frågor besvaras: Uppfyller finansavdelningen i Sibelco Finland koncernens krav på intern kontroll? Hur väl följer de sina MICS? Hur kan eventuella brister åtgärdas?

Undersökningen är kvalitativ och det har gjorts intervjuer och en observation. För att få mera information om MICS och koncernens interna kontroll, utfördes en intervju med deras Internal Auditor, belägen i Antwerpen. Information samt kommunikation är viktigt och därför gjordes även en intervju med Finlands Finance Manager, som fyller i MICS självutvärdering. Observation har genomförts då självutvärderingen besvarades.

I resultatet framkommer det att finansavdelningen i Sibelco Finland följer MICS till 90,2% enligt självutvärderingen. Ur analysen framgår det att uteblivna kontroller beror på att systemet för tillfället inte stöder tillvägagångssättet som krävs för korrekt uppföljning. Rekommendationen är att kontakta de IT-experten som kan åtgärda det. Det fanns även brister då flera funktioner är kombinerade i en kontroll samt då olika information gällande dokumentation har getts. På basen av dessa brister rekommenderas det att informationen samt kommunikationen ytterligare förbättras. Slutsatsen är att finansavdelningen i Sibelco Finland följer koncernens krav på intern kontroll och MICS, på en bra samt acceptabel nivå.

---

Språk: svenska

Nyckelord: risker, intern kontroll, processer, kontroller

---

# OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Wilma Stenström

Koulutus ja paikkakunta: Tradenomi, Turku

Suuntautumisvaihtoehto: Laskentatoimi

Ohjaaja: Marika Nygårdas

Nimike: Saavuta sisäinen järjestys sisäisen valvonnan avulla - Kvalitatiivinen tutkimus Sibelco Nordic Oy Ab:lle

---

Päivämäärä 12.5.2021 Sivumäärä 37

Liitteet 2

---

## Tiivistelmä

Opinnäytetyön teoreettinen osa käsittelee riskejä, sisäistä valvontaa, prosesseja ja kontroleja. Empiirinen osa keskittyy kansainvälisen ryhmän tytäryhtiön Suomessa. Tarkoitus on tutkia ja selvittää miten Sibelco seuraa heidän MICS:ejään (Minimi Internal Control Standards). Tavoitteen saavuttamiseksi seuraaviin kysymyksiin vastataan: Täyttääkö Sibelco Suomen talousosasto ryhmän sisäisen valvonnan vaatimukset? Kuinka hyvin Sibelco seuraa MICS:ejä? Miten mahdolliset puutteet voidaan korjata?

Tutkimus on kvalitatiivinen, jonka puutteissa on tehty haastatteluja ja havainnointia. Jotta saataisiin enemmän tietoa MICS:eistä ja ryhmän sisäisestä valvonnasta, tehtiin haastattelu heidän Internal Auditorin kanssa, joka sijaitsee Antwerpenissa. Tieto ja kommunikaatio ovat tärkeitä ja siksi on myös haastateltu Suomen Finance Manageria, joka vastaa MICS-itsearviointiin. MICS-itsearvioinnin aikana suoritettiin havainnointi.

Tulokset osoittavat, että Sibelco Suomen talousosasto seuraa MICS:iä 90,2-prosenttisesti, itsearvioinnin mukaan. Analyysi osoittaa, että puuttuvat tarkastukset johtuvat siitä, että järjestelmä ei tällä hetkellä tue oikean seurannan vaadittavaa lähestymistapaa. Suositus on ottaa yhteyttä IT-asiantuntijoihin, jotka voivat korjata ongelman. Puutteita esiintyi myös silloin, kun useampia toimintoja yhdistettiin yhdeksi ohjaimeksi ja kun asiakirjoista annettiin erilaisia tietoja. Näiden puutteiden perusteella, suositellaan että tiedotusta ja viestintää parannetaan edelleen. Johtopäätöksenä on, että Sibelco Suomen talousosasto seuraa ryhmän sisäistä valvontaa ja MICS:ien vaatimuksia hyvällä ja hyväksyttävällä tasolla.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: riskit, sisäinen valvonta, prosessit, kontrollit

---

# BACHELOR'S THESIS

Author: Wilma Stenström

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specialization: Accounting

Supervisor: Marika Nygårdas

Title: Achieving Internal Order Through Internal Control - A Qualitative Case Study for Sibelco Nordic Oy Ab

---

Date 12.5.2021    Number of pages 37

Appendices 2

---

## Abstract

The theoretical part of the thesis deals with risks, internal control, processes and controls. The empirical part focuses on an international group's subsidiary in Finland. The purpose is to investigate and find out how Sibelco follows their MICS (Minimi Internal Control Standards). To reach the purpose, the following questions needed to be answered: Does the finance department in Sibelco Finland meet the group's requirements regarding internal control? How well does Sibelco follow their MICS? How can any shortcomings be rectified?

This is a qualitative study with an observation and interviews. To get more information about the MICS and the group's internal control, an interview was conducted with their Internal Auditor in Antwerp. Information and communication are important and therefore, the Finance Manager in Finland was also interviewed, since he is the one who fills out the MICS self-evaluation. Observation was conducted by the researcher when the MICS self-evaluation was answered.

The results show that the finance department in Sibelco Finland follows MICS to 90,2% according to the self-evaluation. The analysis shows that missing controls are because the system does not currently support the approach required for a correct follow-up. The recommendation is to contact the IT experts who can fix it. There were also shortcomings when several functions were combined in one control and when different information regarding documentation had been provided. Based on these results, it is recommended that the information and communication will be further improved. The conclusion is that the finance department in Sibelco Finland complies with the group's requirements for internal control and MICS, on a good and acceptable level.

---

Language: Swedish

Key words: risks, internal control, processes, controls

---

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
2	Syfte och avgränsning.....	1
3	Risker .....	2
3.1	Riskanalys .....	3
3.2	Riskbedömning.....	4
3.3	Riskhantering .....	6
4	Intern kontroll .....	8
4.1	Intern kontroll som en del av riskhantering.....	9
4.2	Information och kommunikation .....	10
4.3	Internkontrollplan .....	11
4.4	Förbättra och effektivera .....	11
4.5	Extern och intern revision .....	12
5	Processer.....	13
6	Kontroller .....	15
6.1	Manuella och automatiska kontroller.....	16
6.2	Granskning av kontroller .....	17
6.3	Risk- och kontrollmatris.....	18
7	Forskningsmetoder .....	18
7.1	Intervju som metod .....	19
7.1.1	Etik .....	20
7.1.2	Förståelse och tolkning.....	20
7.2	Observationer.....	21
7.3	Examensarbetets metodval.....	21
8	Sibelco .....	21
9	Sibelco Finlands MICS .....	22
10	Intervjuer .....	25
11	Resultat.....	32
12	Analys .....	34
13	Slutsats .....	36
14	Diskussion och kritisk granskning.....	36
15	Avslutning.....	37
	Källförteckning.....	38

## **Bilageförteckning**

Bilaga 1	Interview with the internal auditor
Bilaga 2	Haastattelu Antti Katteluksen kanssa

## 1 Inledning

I dagens läge är det vanligt att företag har flera enheter, som också kan vara utspridda i olika länder. Ju större ett företag är, desto större är behovet av gemensamma spelregler. Internationella företag är ofta i behov av flera spelregler än andra.

Ju längre bort ledningen kommer från den operativa verksamheten, desto viktigare är det med en stark riskhantering. Det är viktigt att identifiera risker och bygga upp verktyg för att hantera riskerna. En väsentlig del av riskhanteringen är företagets interna kontroll, vilken behövs för att allt ska fungera. Det är viktigt att ledningen har kontroll och kan lita på den interna kontrollen. Ledningen behöver veta att verksamheten framskrider som den ska, samt att alla berörda vet sina arbetsuppgifter. Därför är kommunikationen mellan dem, åt båda hållen, extremt viktig. En stark intern kontroll ger ledningen och hela företaget möjligheten att fokusera på andra saker. Den interna kontrollen innebär att riskerna för misstag, olyckor och dubbelarbeten minskas. Intern kontroll är kopplat till processer och de är vägen till företagets mål.

Intern kontroll saknar en heltäckande definition men handlar om att det finns olika rutiner på olika nivåer i ett företag som utgör kontroller och med hjälp av dem syns det om alla regler följs. Kontrollerna hjälper också att förhindra misstag och felbeteenden. (Ahokas, u.å, s. 11).

Examensarbetets empiriska del kommer att fokusera på intern kontroll i en internationell koncerns dotterbolag i Finland. Sibelco är ett materiallösningsföretag grundat i Belgien. Företaget finns i över 30 olika länder i världen. I examensarbetet kommer begreppet MICS (Minimi Internal Control Standards) att användas då det gäller kontrollerna i Sibelco, eftersom de använder det uttrycket. Eftersom det är ett internationellt företag är de anställdas titlar på engelska och de kommer även användas i detta arbete.

## 2 Syfte och avgränsning

Syftet med examensarbetet är att undersöka om och ta reda på hur finansavdelningen i Sibelco Finland följer sina MICS (Minimi Internal Control Standards), samt komma med förbättringsförslag till de delar som de inte följer. För att nå målet med syftet ska följande

frågor besvaras: Uppfyller finansavdelningen i Sibelco Finland koncernens krav på intern kontroll? Hur väl följer de sina MICS? Hur kan eventuella brister åtgärdas?

Examensarbetet är en kvalitativ undersökning i form av intervjuer och en observation. Det är mest lämpat eftersom syftet är att få reda på hur kontrollerna fungerar och var det finns eventuella brister.

Examensarbetet kommer att behandla Sibelcos MICS. Sibelco finns i över 30 olika länder, men denna undersökning avgränsas till Sibelco Finland. Det begränsas även till enbart finansavdelningen inom Sibelco Finland.

### **3 Risker**

Ordet risk innebär sannolikheten att något oönskat sker. Det finns alltid risker, även om ett företag har som mål att bara finnas till så kan risken vara att verksamheten upphör. För att inte börja i fel ända så är det viktigt att först gå igenom företagets mål innan genomgången av riskerna. Det är ingen skillnad om företagets mål är underförstådda eller uttalade, det måste finnas mål med verksamheten. Målen ska vara klara och tydliga för alla dem som det berör. Det uppstår lätt olika tolkningar om inte företaget tydliggör sina mål. Det är också lättare att identifiera riskerna om verksamhetens mål är tydliga. (Wikland, 2014, ss. 21-24).

Alla företag har risker, både interna och externa. Identifieringen av dem är en pågående process eftersom både interna och externa förhållanden förändras hela tiden och det innebär nya risker. De går inte att eliminera helt men om de identifieras redan i planeringsprocessen är det sannolikt att de går att åtgärda. (Ahokas, u.å, s. 31).

Risker och osäkerheter skiljer sig från varandra. Angående risker kan sannolikheten för händelsen räknas ut, medan i fråga om osäkerheter är tänkbara situationer kända medan sannolikheten är okänd. Identifieringen samt analyseringen av risker är en process som pågår kontinuerligt. Riskbedömning handlar om att hantera riskerna så att det oönskade inte sker. (Haglund;Sturesson;& Svensson, 2001, ss. 28-31).

Legala samt IT-baserade risker är faktorer som är en aning svårare att hantera. De legala riskerna handlar om att nya lagstiftningar träder i kraft, som eventuellt kan tvinga ett företag att förändra någon rutin. De kring IT kan vara att obehöriga personer tränger sig in i systemen och tar del av information som inte tillhör dem. De IT-baserade riskerna är enklare att hantera med hjälp av specialister inom IT. (Haglund;Sturesson;& Svensson, 2001, ss. 28-31).



Erfarenheter är grunden till riskmedvetenhet. Ingen föds med erfarenheter utan de erhålls då gränser testas. Ibland lyckas det och ibland misslyckas det men det är så lärdomar uppstår. Att ta till sig av andras erfarenheter är också bra. Det är viktigt att företaget prioriterar riskbedömningar samt inkluderar de anställda i diskussioner om erfarenheter. En viktig del av en god intern kontroll är riskmedvetenhet bland alla i hela företaget. (Wikland, 2014, ss. 24-25).

### **3.1 Riskanalys**

Oftast då risker nämns handlar det om oönskade händelser, men det finns även de som är kopplade till önskade händelser. De som hör till önskade händelser handlar om att företag är beredda på att ta de riskerna för att försöka uppnå ett visst mål. Ett företag kan till exempel ha som mål att komma in på en ny marknad och det kräver kostnader, som i sin tur är kopplade till risken att misslyckas. Den typ av risk kallas antingen för affärsrisk eller för positiv risk. (Wikland, 2014, ss. 26-28).

I riskhanteringen fokuseras det mera på de negativa riskerna, alltså de som kan leda till oönskade händelser. Det mesta som händer medför risker och därför är det nödvändigt för företag att identifiera de viktigaste. En riskanalys är också mest användbar då de viktigaste riskerna är identifierade. Det är lättare att göra kontroller och åtgärder endast för de viktigaste riskerna eftersom åtgärdandet av dem kostar både tid och pengar. Vilken risk som har högsta prioritet varierar mellan olika företag. Ett företag bör gå igenom sina risker och göra upp en plan på vilka som kan och inte kan accepteras. De som kan accepteras behöver ingen åtgärdsplan medan de som inte kan accepteras behöver åtgärdas. (Wikland, 2014, ss. 26-28).

Meningen med en riskanalys är att använda den tillgängliga informationen och med hjälp av den räkna ut potentiella risker för produkter, tjänster eller system. En analys avgör sannolikheterna samt konsekvenserna för oönskade händelser. Genom att kartlägga eventuella riskområden är det enklare att införa åtgärder. Det finns olika sorters riskanalyser men inga regler för hur de borde se ut, utan det gäller att anpassa analysen till företaget. I analysen lönar det sig att börja med att kartlägga processerna och sedan beskriva dem samt identifiera riskerna. Före planering av både åtgärder och uppföljningar kan orsakerna bakom de oönskade händelserna undersökas. Till slut sammanfattas allting till en rapport. (TUV NORD, u.å.).

Det finns både interna och externa risker i ett företag. De interna är det som händer inom företaget och de kan påverkas medan de externa sker utanför företaget och är svårare att påverka. Då till exempel en falsk faktura betalas så är det både en intern och en extern risk. Det interna är att fakturan godkänns och skickas till betalning medan det externa är att fakturan kommer in till företaget. (Wikland, 2014, ss. 30-31).

En riskanalys, med bland annat betalning av en falsk faktura som exempel, kan ses nedan i Tabell 1. Färgerna på risknivåerna i analysen kan ses ur Tabell 2 (riskbedömning).

**Tabell 1 - Exempel på en riskanalys**

### Riskanalys

ID	Titel	Beskrivning	Sannolikhet	Konsekvens	Riskenivå	Ägare	Åtgärd
Nummer på risk (frivilligt)	Ett namn som enkelt beskriver risken	Mera information om risken	Hur stor risk är det att risken inträffar	Om risken inträffar, hur stor påverkan har den	Sannolikhet gånger konsekvens	Vem ansvarar för att hantera risken?	Möjlighet att minimera risken
Risk 01	Risk för betalning av falsk faktura	En falsk faktura kommer in till företaget och betalas	2	5	10	Theo	Kontrollera före godkänning
Risk 02	Risk för försenad leverans	Transportbolaget levererar försent	3	5	15	Melina	Undersök olika alternativ

Ett företag kan inte påverka allt som händer i världen och därför kan inte alla risker elimineras utan flera måste istället reduceras. Ett företag kan arbeta med sina risker genom att dela in dem i olika grupper enligt till exempel avdelningar på företaget. Då de är indelade i grupper är det mycket enklare att identifiera de viktigaste och göra en ordentlig analys över dem. Det är viktigt att göra en djup analys av riskerna eftersom en uppräkningslista av dem inte är till någon nytta. I analysen är det också viktigt att koppla ihop dem med företagets mål och på det sättet få prioriteringen fram. Då en risk sträcker sig över flera grupper är det viktigt att göra det sambandet synligt så att ingenting missas. (Wikland, 2014, ss. 30-31).

## 3.2 Riskbedömning

Det är viktigt att göra en riskbedömning. En välgjord bedömning ska klart och tydligt visa vilka som är de största riskerna för att verksamhetens mål inte ska kunna uppnås. För att en riskbedömning ska kunna genomföras ordentligt behövs klara målsättningar. Företagets viktigaste processer bör även identifieras. För att identifiera dem behövs även en processanalys. I analysen ingår identifieringen av risker, dess konsekvenser och vilka som är acceptabla. (Haglund;Sturesson;& Svensson, 2001, ss. 33-35).

Riskbedömning sker på basen av ledningens beslut. För att identifiera risker behövs en utredning av arbetet, det vill säga en observation över hur arbetet görs samt intervjuer med

arbetstagarna. Riskidentifieringen underlättas om checklistor används. Det är viktigt att inte enbart identifiera risker i den vardagliga verksamheten, utan att även undersöka bland annat underhållsarbeten, arbetsskift och praktikanter. Både den fysiska och sociala arbetsmiljön måste undersökas. Till den fysiska arbetsmiljön hör bland annat kemiska risker och till den sociala miljön hör sådant som kan påverkas av till exempel stress eller arbetsinnehåll. (Arbetskyddscentralen, u.å).

Efter identifieringen behövs en prioritering. En prioritering görs enklast genom en tabell. I tabellen ska det förekomma sannolikhet samt konsekvens av risken. Först bestäms det sannolikheten att den oönskade händelsen inträffar och sedan bestäms konsekvensen ifall det händer. Då det handlar om en risk som är osannolik, men att konsekvensen trots det är allvarlig, ska den risken prioriteras rätt högt. Konsekvenser kan vara av olika karaktär, de kan till exempel ha en negativ inverkan ekonomiskt eller på företagets brand. Då det är låg sannolikhet samt lindrig konsekvens behöver inga åtgärder vidtas, medan om sannolikheten är hög samt konsekvensen allvarlig behöver det införas kontroller och åtgärder. (Haglund;Sturesson;& Svensson, 2001, ss. 33-35).

En bra uppbyggd metod hjälper att bedöma risker. Det är viktigt att i början bedöma riskerna och fundera på hur allvarliga samt hur höga dess konsekvenser är. De kan bedömas som obetydliga, acceptabla, måttliga, betydande eller oacceptabla. De obetydliga behöver inga åtgärder men det är viktigt med kontinuerliga uppföljningar. Kring de acceptabla och måttliga är det viktigt att se till att alla berörda känner till säkra tillvägagångssätt. Här behövs uppföljningar och vid behov även åtgärder. De betydande samt oacceptabla riskerna måste minskas genom åtgärder och det är viktigt att det sker i tid. Det måste minskas innan arbetet får fortsätta då det handlar om en oacceptabel händelse. Vid de betydande och oacceptabla behövs också uppföljningar med jämna mellanrum. (Arbetskyddsförvaltningen, 2021).

Tabell 2 är ett exempel på en riskbedömningstabell, som kan vara till stor hjälp vid bedömandet av risker. På vänster sida av tabellen är sannolikheten att det oönskade sker och under tabellen är konsekvensen ifall det sker. Då dessa två siffror multipliceras får man summan av risknivån. De risker som hamnar i någon av de gröna rutorna är inte så allvarliga, medan de som hamnar i de röda rutorna är allvarliga och behöver åtgärder.

Tabell 2 - Riskbedömning

## Riskbedömning

Hög sannolikhet	5					
	4					
Mellan sannolikhet	3					
	2					
Låg sannolikhet	1					
		1	2	3	4	5
		Lindrig konsekvens		Mellan konsekvens		Allvarlig konsekvens

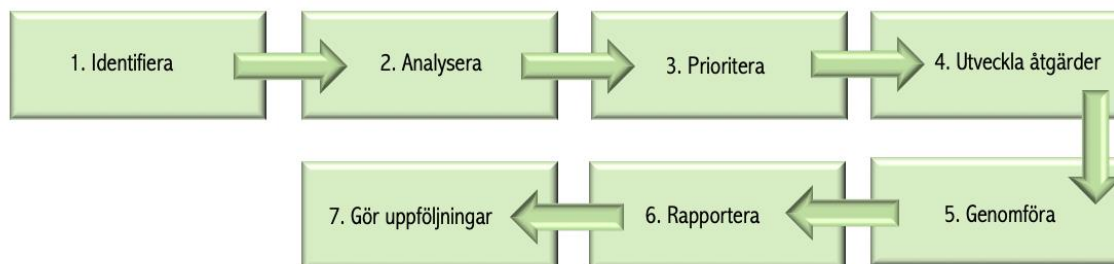
### 3.3 Riskhantering

Det finns olika sätt att hantera risker. De kan antingen reduceras, accepteras, delas med andra eller elimineras. Att reducera är vanligast och det innebär att företaget på något sätt minskar risken så att den kan accepteras. Genom att till exempel skaffa en övervakningskamera reduceras risken för inbrott. Det är också vanligt att företag accepterar små risker eftersom det finns viktigare risker de behöver åtgärda. Då ett företag delar en risk med någon annan handlar det oftast om att de skaffar en försäkring. Eliminering är oftast omöjligt eftersom det kostar både tid och pengar. Det enklaste sättet att eliminera en risk är att sluta med den verksamheten där risken finns. (Wikland, 2014, s. 35). Nedan i Figur 1 har dessa sätt att hantera risker lyfts fram, för att stärka teorin. Figuren är uppbyggd så att det vanligaste riskhanterings sättet kommer först och sedan går det steg för steg ner till det sättet som oftast är omöjligt.



**Figur 1 - Fyra sätt att hantera risker**

Riskhanteringsens syfte är att förebygga att oönskade händelser sker. Det görs genom identifiering av risker samt analysering av deras betydelse. För att minska på riskerna i ett företag behövs beslut, åtgärder och uppföljningar. Det är viktigt att komma fram till vilka de viktigaste riskerna är. Då de viktigaste är identifierade bör åtgärder införas. Det är viktigt att göra uppföljningar för att se att allt fungerar och för att kunna göra eventuella förbättringar. Säkerhetsnivån höjs i ett företag då riskhanteringen kontrolleras samt utvecklas kontinuerligt. Allt detta kan göras systematiskt med hjälp av riskhantering. Det ger företaget möjligheten att ha kontroll över hela verksamheten. Säkerhetsnivån är hög i ett företag då allvarliga risker effektivt minskas med hjälp av åtgärder. Alla åtgärder behöver inte kosta mycket, ibland kan små förändringar göra stora skillnader. (Arbetskyddsförvaltningen, 2021). Riskhanteringsens olika steg kan enkelt ses nedan i Figur 2.



**Figur 2 - Riskhantering i sju steg**

Riskhantering skapar trygghet hos de anställda och i hela företaget. Människor är den största orsaken till risker och det är även orsaken varför det är möjligt att påverka. Det går inte att hantera allt eftersom livet är fullt av överraskningar. För att hantera risker behövs redskap och åtgärder men även sunt förnuft. Det är viktigt att inkludera de anställda i rutiner och höra deras åsikter. (Suomen Yrittäjät, u.å.).

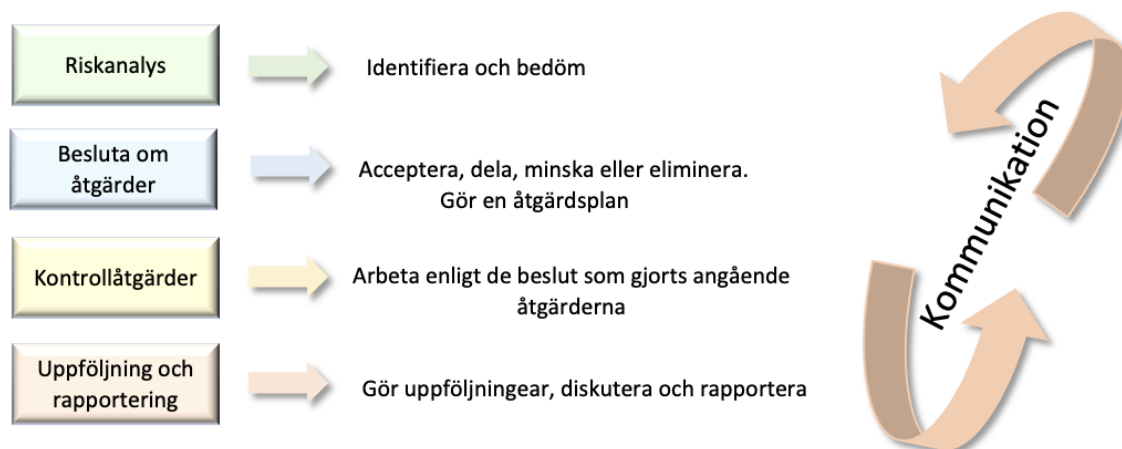
## 4 Intern kontroll

Kort sagt handlar intern kontroll om ordning och reda men det betyder inte rena skrivbord. Det handlar mera om att företaget ska uppnå sina mål med verksamheten. Självklart har företag som mål att göra vinst men det finns även andra mål som är kopplade till bland annat kunder, ägare, personalresurser, affärsverksamheten samt marknaden. Dessa mål är till för att företaget ska både utvecklas samt växa och göra vinst. För att få klart vad den interna kontrollen ska säkerställa så är det viktigt att målen beskrivs väl. (Wikland, 2014, s. 13).

Syftet med den interna kontrollen är att målen med verksamheten ska uppnås. I den interna kontrollen ingår systemkontroller, rutiner, information, identifiering av risker samt koll att lagar och regler följs. Då systemkontrollerna samt rutinerna fungerar och är gjorda ordentligt så minskar också risken för problem då en nyanställning sker. (Haglund;Sturesson;& Svensson, 2001, s. 15).

Det är viktigt att ett företag har pålitlig information och till det hör redovisningen. Genom redovisning kan problem identifieras. Företagets information och redovisning måste vara pålitliga. Den interna kontrollen hjälper även att identifiera, kontrollera och åtgärda felaktigheter. Ett företag ska se till att alla berörda har tillräckligt med kunskap om den interna kontrollen och dess syfte, för att det ska fungera så effektivt som möjligt. Kommunikation är viktigt, eftersom en intern kontroll är effektivast då den uppfattas som

naturlig i personalens vardag. (Haglund;Sturesson;& Svensson, 2001, s. 15). I Figur 3 har den interna kontrollens viktigaste delar tagits fram.



**Figur 3 - Intern kontroll**

#### **4.1 Intern kontroll som en del av riskhantering**

I alla företag sker det både mindre och större händelser som är oönskade. Ett av interna kontrollens viktiga syften är att förutse och förhindra oönskade händelser i god tid. Det är också viktigt att införa åtgärder så snabbt som möjligt då en oönskad händelse har upptäckts. För att en intern kontroll både ska fungera och kunna utvecklas till något bättre så är det viktigt att företaget har ett system samt rutiner som följs. Då interna kontrollen fungerar, upptäcker företaget felaktigheter i god tid och det resulterar i att skadorna blir mindre. De som är berörda bör veta sina uppgifter då en felaktighet antingen ska förhindras eller åtgärdas. Ledningen bör bära det stora ansvaret för felaktigheter. Dock kan ledningen använda sig av funktioner och specialister som hjälp att hitta felaktigheterna. En chef har även ansvar över att hitta samt försöka hindra felaktigheter. Chefen kan anställa personer för den interna kontrollen, dock ligger ansvaret ändå hos chefen. Ledningen behöver även hjälp för att behålla samt utveckla den interna kontrollen. Oftast införs det olika sorters kontroller som ledningen har stor hjälp av. (Wikland, 2014, ss. 106-107).

För att ett företag ska kunna uppnå sina mål är det viktigt att hantera risker. Riskperspektiv är viktigt för en bra intern kontroll. Det finns massor med risker överallt och alla risker kan inte hanteras. En bra intern kontroll sätter sitt fokus på de viktigaste riskerna och försöker hantera dem. Ett företag kan identifiera sina viktigaste risker genom att jämföra dem med varandra. Ett aktivt stöd samt engagemang av ledningen krävs för att en intern kontroll ska

lyckas på bästa sätt. En lyckad intern kontroll är då riskerna hanteras av kontroller samt åtgärder. (Wikland, 2014, s. 13).

I den interna kontrollen är det viktigt att inte enbart se på de finansiella riskerna. Då ett företag endast fokuserar på de finansiella så är det lätt hänt att de missar andra viktiga risker. För ledningen är det extra viktigt att identifiera alla risker i tid. En effektiv intern kontroll utgår från hela verksamheten. Alla företag har olika interna kontroller, eftersom alla företag är unika och har olika mål i sina verksamheter. Det är viktigt att gå igenom riskerna och identifiera de som faktiskt går att åtgärda. Riskerna i ett företag förändras med tiden. De som är kopplade till IT-avdelningen ändras oftast snabbare än de i andra avdelningar. Företagen måste bygga upp sina individuella riskbilder så att de passar deras egna rutiner samt processer. (Wikland, 2014, s. 19).

Då felaktigheter, eller misstankar om fel, uppstår är det viktigt att meddela det till chefen. Det är viktigt att ett företag visar att det är en bra sak att meddela om felaktigheter, eftersom med hjälp av det så kan förbättringar göras. Den interna kontrollen möjliggör att felaktigheterna kan både upptäckas och åtgärdas i tid. Då den interna kontrollen fungerar rätt så hålls felaktigheterna inom företaget. Detta betyder inte att felaktigheterna ignoreras utan det betyder att den interna kontrollen fungerar samt felaktigheterna upptäcks i tid och på det sättet hinner de inte komma ut till allmänhetens kännedom. Då felaktigheter inte tas hand om i tid så finns det risk för att de blir både större och även svårare att åtgärda i efterhand. (Wikland, 2014, ss. 113-116).

## **4.2 Information och kommunikation**

Information och kommunikation är en viktig del av en effektiv intern kontroll. Kommunikationen ska fungera mellan de olika nivåerna i företaget. Det är viktigt att ha effektiva rapporteringssystem, eftersom en fungerande kommunikation möjliggör en god kontroll över verksamheten. Det är ingen skillnad om rapporteringsvägen är formell eller informell, den bör ändå anses som en viktig del av den interna kontrollen. Det är även viktigt att se till att rapporteringssystemet både följs samt uppdateras kontinuerligt. (Haglund;Sturesson;& Svensson, 2001, ss. 45-46).

Anställda i ett företag måste få all grundläggande information om verksamheten och dess mål för att klara av sina arbetsuppgifter. Informationen måste vara aktuell och relevant. Det måste informeras på rätt sätt och i god tid. Genom kommunikation meddelas företags



förväntningar, olika ansvarsområden och andra viktiga saker. Alla anställda måste veta vad den interna kontrollen består av och vad deras roller är i den. På det sättet kan de följa samma principer i sina arbetsuppgifter och det leder till att de kan upptäcka eventuella felaktigheter i god tid. Information behövs på alla nivåer i ett företag för att verksamheten kan gå mot sina mål. (Ahokas, u.å, s. 40).

### **4.3 Internkontrollplan**

För att följa upp den interna kontrollen kan en internkontrollplan göras. En internkontrollplan svarar på frågorna vad som ska kontrolleras, när och hur det ska kontrolleras samt vem som ska kontrollera. En internkontrollplan innehåller rutiner, vad som ska säkerställas med kontrollaktiviteten, ansvarsperson för kontrollen, kontrollmetod, när kontrollen ska ske, rapportering samt riskbedömning. Tillsammans med rapporteringsrutiner säkerställer planen att den interna kontrollen fungerar så som den ska i företaget. En kontrollansvarig kan vara anställd i företaget men hen bör inte ha någon direkt involvering i den rutin som hen har kontrollansvar för. Kontrollarbetet handlar om att utreda, verifiera samt bedöma. Utredningen handlar om att samla all relevant information. Verifiera betyder att det kontrolleras om det som står i dokumentationen har hänt i verkligheten. Bedömningen sker efter utredningen och verifiering. Bedömningen handlar om huruvida de tidigare punkterna gett svar på om rutinerna hanteras så som de ska. Hanteringen ska vara pålitlig så att eventuella felaktigheter upptäcks i tid. (Haglund;Sturesson;& Svensson, 2001, ss. 49-50).

### **4.4 Förbättra och effektivera**

Alla företag har någon form av intern kontroll, dock kan allting alltid förbättras. Förbättringen av intern kontroll kräver både tid samt resurser. Då ett företag vill förbättra sin interna kontroll är det viktigt att sätta upp ett mål för förbättringen. När det finns en målsättning är det enklare att fokusera på de viktigaste sakerna. Utan raka riktlinjer kan det bli flummigt eftersom intern kontroll består av flera rutiner, kontroller och åtgärder. Då ett mål ska sättas upp bör företaget fundera var de står idag och då är det till stor hjälp om endast de viktigaste riskerna tas i beaktande. Förbättring av intern kontroll är inte en engångsgrej, utan det är något som utvecklas samt upprätthålls kontinuerligt. Då det sker förändringar så sker det ofta även motgångar och då är stödet från ledningen viktigt. Ledningens stöd ska vara synligt och tydligt under förändringar. Vartefter som förbättringar görs behövs även nya uppföljningar. Det är viktigt att det inte införs krångliga rutiner som blir mera arbete för

personalen. Personalen ska tycka att det är lätt att göra rätt. Problem kan även uppstå då förändringar görs men så länge det är ordentligt planerat med rutiner och uppföljningar så ska problemen gå att lösa felfritt. Det är viktigt att kommunikationen fungerar så att inga missförstånd uppstår och förändringarna kan ske felfritt. (Wikland, 2014, ss. 119-122).

Att ha kontroll över vad som sker i ett företag är viktigt. Utvecklingar i omvärlden kan även påverka ett företag. Oftast ger omvärlden idéer för utveckling. Genom att följa med utvecklingen i världen möjliggör det förändringar i verksamheten. Teknikutvecklingen är en del som har förändrats massor och som kommer att fortsätta förändras. Genom att följa teknikutvecklingen kan företag effektivisera sina funktioner. (Haglund;Sturesson;& Svensson, 2001, s. 69).

I en effektiv intern kontroll kan företagets ledning se att redovisningen är gjord på ett pålitligt sätt och att eventuella felaktigheter identifieras där. En intern kontroll formas av processer. Det är viktigt att alla berörda förstår sin roll, är medvetna om företagets mål och strävar efter att nå dem. Då processerna fungerar blir den interna kontrollen effektiv. (Ahokas, u.å, s. 18).

#### **4.5 Extern och intern revision**

Både extern och intern revision kan upptäcka felaktigheter. En oberoende intern kontroll betyder att den interna revisionen är oberoende till företagets ledning. På ett oberoende sätt ska den interna revisionen granska hela verksamheten i företaget. Intern revision fokuserar mycket på riskhantering samt intern kontroll och låter inte felaktigheter ske lätt. Intern revision ska vara till hjälp för företaget och ge förslag samt upptäcka eventuella svaga punkter. Det är viktigt att den interna revisionen är oberoende eftersom det inte är lätt att ge förbättringsförslag om det är samma person som både byggt upp och granskar lösningarna i verksamheten. Intern revision tappas även sin trovärdighet om det är samma person som gör allt. Intern revision ska inte enbart granska, utan även ge ledningen förbättringsförslag kring intern kontroll. (Wikland, 2014, ss. 106-108).

Granskning av ett företags bokföring och årsredovisning görs av den externa revisionen. En god revisionssed är då externrevision har gjort en omfattande granskning. En revisor gör en revisionsberättelse var det framkommer revisorns slutsatser. Revisionsberättelsen är inte enbart intressant för företagets ägare, utan även för andra intressenter. Företaget kan även få råd av en externrevisor, om hur de kan göra sina rutiner bättre och på det sättet minska risken för felaktigheter. Det är viktigt att komma ihåg att externrevision inte är en del av den interna

kontrollen, även om årsredovisningen granskas. Externrevision har en stor betydelse för den interna kontrollen. Internrevision, olika kontroller samt ledningen har även en stor betydelse för den interna kontrollen. Kommunikationen måste fungera mellan ledningen och den interna samt externa revisionen. Då kommunikationen fungerar minimeras risken för att något område inte blir granskat. Arbetsuppgifterna i alla de olika rollerna varierar från företag till företag. Både extern och intern revision är styrda av god sed, dock är den externa revisionen även styrd av lag. (Wikland, 2014, ss. 109-111).

## 5 Processer

Processer stöds av den interna kontrollen. Då frågor kring den interna kontrollen dyker upp kan processerna vara till stor hjälp. För att få en klar bild över det hela så är det enklast att rita upp hela processen. På detta sätt syns alla delar i processen och varje del kan gås igenom. Genom att rita upp processen bildas en helhetsbild och mycket information fås fram. På detta sätt är det också enklare att hitta eventuella felaktigheter samt komma på förbättringar. Nackdelen med detta är att det kräver mycket tid. (Wikland, 2014, s. 135).

Processer handlar om på vilka sätt arbetet görs. Det handlar även om att förstå strömmen igenom hela verksamheten och därifrån kan de bästa möjligheterna hittas. Processer används i alla företag och är viktiga verktyg vid skapandet av kundfokus. Det är viktigt att se över hur de stöder hela verksamheten. De behöver även utvecklas och det lyckas bäst med hjälp av tydliga metoder. Vid utvecklingen är det viktigt att identifiera verksamhetens huvudprocesser och på det sättet ges ett automatiskt fokus. Genom att göra en kartläggning kan det upptäckas eventuella behov för förbättringar och på det sättet blir processerna mer effektiva. (Canea, u.å.).

Processer hjälper att skapa resultat och för att göra det ännu bättre kan de effektiveras. Alla delar behöver inte granskas utan man kan fokusera på de viktigaste. Genom att involvera de berörda fås mera information, åsikter och erfarenheter. Det är viktigt att börja med att hitta var det finns behov för förbättringar och sedan planera samt sätta upp mål. Arbetet slutar inte efter planeringsskedet utan det ska effektiveras hela tiden genom kontroller och förbättringar. (Celavi Verksamhetsutveckling, u.å.).

Processkartläggning kan resultera i betydande förbättringar i hela verksamheten. Det skapar en helhetsbild över hela verksamheten samt sambanden mellan olika delar i företaget. Det handlar om att skapa kundvärde genom att se och fundera ur kundens perspektiv. Detta

kräver både de anställdas deltagande och stöd från ledningen. Det finns olika processer i ett företag men alla behövs för hela verksamheten. I en processkartläggning identifieras arbetsströmmarna vilket betyder att arbetssättet i företaget analyseras. Det visar även hur verksamheten fungerar på ett tydligt sätt. Genom en kartläggning kan risker upptäckas, men det skapar även möjligheter för förbättringar. (Kunskapspartner, u.å.) Processkartläggningens väg kan ses nedan i Figur 4.



**Figur 4 – Processkartläggning**

Genom att identifiera och synliggöra de viktigaste processerna är det enklare att styra samt utveckla verksamheten. På det sättet kan de anställda se verksamhetens helhet och förstå sin egen roll i det hela. En processkartläggning visualiserar de arbetsströmmar som finns för att uppnå kundernas behov. (Trivector, u.å.).

Kartläggningen av processer kan resultera i upptäckter av områden som är i behov av förbättringar. Då förbättringar genomförs medför det en ökning av effektiviteten. Internationella företag utvecklar olika processer i olika geografiska områden. Över dessa gränser kan förslag och erfarenheter, gällande till exempel följandet av intern kontroll bytas. (CGI, u.å.).

Då ledningen bestämmer sig för att göra en processkartläggning så kan de utse en processkartläggningsansvarig. För att processkartläggningen ska utföras på bästa möjliga sätt, kan en utomstående expert inom ämnet anlitas. Då processer kartläggs visualiseras strömmarna mellan de olika delarna i verksamheten. Vid kartläggningen är det viktigt att inkludera de anställda och gå igenom varför kartläggningen görs, vad resultatet ska användas till, vem ska delta i kartläggningen samt hur ska eventuella förändringar göras. En processkartläggning kan göras för hand på papper eller elektroniskt. Det är viktigt att processen kartläggs så som den verkligen är och inte hur den borde vara. (Metodbanken, 2018).

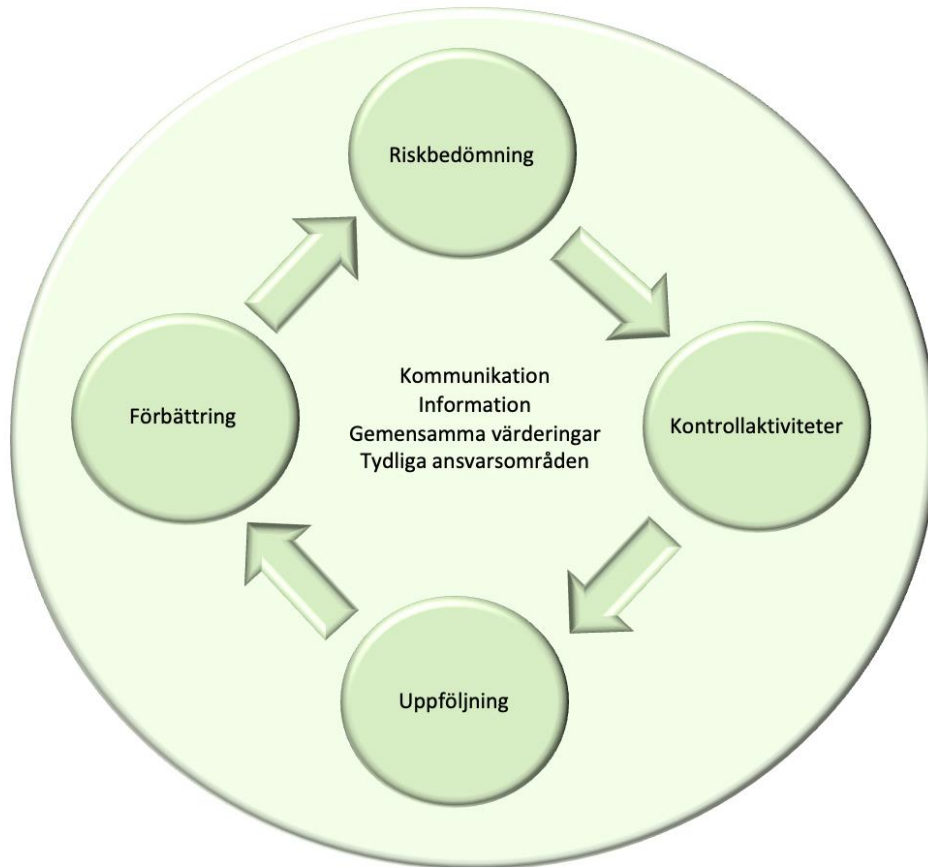
Vid en processkartläggning ska processens ingång identifieras först. En ingång i en process kan till exempel vara ett specifikt kundbehov. På samma sätt ska processens utgång klargöras. Utgången är processen resultat, som till exempel kan vara en specifik leverans. Då ingången och utgången är definierade, kvarstår det att beskriva processen där emellan. Det är viktigt att kartlägga alla som är delaktiga i processen. De delaktiga kan skriva ner alla aktiviteter de kommer på. Processens aktiviteter kan sedan sorteras enligt vilken ordning de utförs. Bygg upp processkartläggningen genom att koppla ihop aktivitet med rätt ansvarsperson. (Metodbanken, 2018).

Efter att processen har visualiserats enligt det aktuella läget är det dags att analysera. Analysen innebär att fundera på hur de olika aktiviteterna ser ut, om arbetet utförs på bästa möjliga sätt och om det finns dubbelarbeten eller oklarheter. Utifrån detta kan det funderas om aktiviteterna kan förenklas eller förbättras. Då det är klart vilka förändringar som behövs, kan man bygga upp processen enligt det. På det sättet får man en bild över hur man vill att det ska vara. Därefter är det dags att göra upp en plan över vad som behöver göras för att förändringarna ska genomföras. (Metodbanken, 2018).

## **6 Kontroller**

En kontroll är en åtgärd som görs för att säkerställa verksamhetens korrekthet. Då kontrollerna fungerar uppstår en effektiv intern kontroll. För att säkerställa detta behövs uppföljningar, alltså processer. (Ahokas, u.å, ss. 76, 145 ).

Grunden för en bra intern kontroll är kontrollmiljö. En kontrollmiljö handlar om hurdan miljö det är i företaget. En viktig del av den miljön är hur relationerna är utformade, alltså om det är acceptabelt att diskutera öppet om eventuella felaktigheter. Det är även viktigt att alla lagar, regler samt målsättningar följs. Ledningen påverkar också kontrollmiljön genom reaktioner kring hur rutiner följs. En god kontrollmiljö är då alla berörda är väl bekanta med miljön. Kontrollmiljön är ett bra botten för övriga kontrollen samt en bra grund för en god intern kontroll. (Haglund;Sturesson;& Svensson, 2001, ss. 26-27). Nedan i Figur 5 har kontrollmiljön visualiserats.



**Figur 5 - Kontrollmiljö**

## **6.1 Manuella och automatiska kontroller**

Det finns både manuella och automatiska kontroller. Vid en manuell kontroll är en fysisk person involverad i utförandet. De automatiska genomförs av system och där är inte någon fysisk person involverad. Det kan till exempel handla om en automatisk kontroll av en kunds kreditgräns eller mottagandet av en beställning. (Ahokas, u.å, ss. 145-146).

I företag har det varit vanligt med manuella kontroller. Manuella kontroller kan bland annat vara att godkänna samt skriva under fakturor, inventera lagret regelbundet, låta revisorer kontrollera bokföringen eller att en betalning bör godkännas av två personer. (Wikland, 2014, ss. 43-47).

I dagens läge har tekniken gjort kontrollerna snabbare och mer automatiserade. I dag är det vanligt att det i företag finns många automatiserade kontroller i deras system. Då kontrollerna blev automatiserade så utvecklades även nya former av kontrollerna. Då en betalning måste godkännas av två personer så behöver det inte vara en manuell kontroll, utan det kan även vara en systemkontroll. Det betyder att systemet säger till om en person är på

väg att göra en betalning utan att det har kontrollerats av någon annan. (Wikland, 2014, ss. 43-47).

Kontroller kan även delas in i mjuka och hårda kontroller. Hårda kontroller handlar om att regler och styrdokument finns samt följs medan mjuka kontroller får personalen att göra rätt genom att stöda en sådan arbetsmiljö. (Wikland, 2014, ss. 43-47).

## **6.2 Granskning av kontroller**

Då kontroller ska granskas på ett ordentligt sätt så är det viktigt att se på utformningen av kontrollerna samt om de fungerar som de ska. Utformningen av kontrollerna handlar om hur den interna kontrollen har byggts upp. Redan i planeringen ska det synas om den interna kontrollen är stabilt uppbyggd. Dock är den interna kontrollen sällan planerad in i minsta detalj, men då planeringen av kontrollen granskas kan felaktigheter upptäckas i god tid och förbättringar kan införas direkt. Funktionaliteten handlar om hur den interna kontrollen fungerar i verkligheten. För att få reda på hur kontrollerna fungerar i verkligheten kan olika tester eller granskningar göras. Att granska kontrollerna kräver mycket tid samt resurser och därför är det lönsamt att välja ut det viktigaste. Alla behöver inte granskas grundligt men det är viktigt att gå igenom kontrollerna och komma fram till vilka som behöver förbättringar eller vilka som kan tas bort. En kontroll kan tas bort då dess existens kan konstateras ineffektiv. Då kontrollerna ska gås igenom är det viktigt att först ha klart vad företagets mål är samt vilka de viktigaste riskerna är. Förbättringar till kontroller kan fås fram då diskussioner bland de berörda förs. På det sättet kommer erfarenheter och flera åsikter fram. Då diskussioner och granskningar har gjorts är det dags att identifiera vilka kontroller som är lönsammast att införa. Då en riskåtgärd kan åtgärda flera saker rankas den som nyttig i en värdering. (Wikland, 2014, ss. 129-131).

Kontrollsystem ska kontrolleras samt utvärderas kontinuerligt för att se till att de fungerar på rätt sätt. Då kontinuerliga granskningar görs så minimeras risken för överraskningar. Kontrollsystem påverkas även av omvärlden och på grund av det behövs regelbundna justeringar av alla system. Kontroller som redan finns bör analyseras för att se om de baserar sig på de risker företaget har identifierat. Riskerna kan ändras och därav är det viktigt med analyser för att se till att kontrollerna är uppbyggda enligt de aktuella riskerna. Dessa analyser kan resultera i förbättringsförslag som gör den interna kontrollen både starkare samt effektivare. Fungerande kontrollsystem hjälper till att identifiera eventuella felaktigheter i tid. (Haglund;Sturesson;& Svensson, 2001, s. 47).

### 6.3 Risk- och kontrollmatrix

Genom att göra risk- och kontrollmatrixer (tabeller) bildas en helhetsbild över de kontroller som är kopplade med risker. I dessa tabeller fås all information fram och på det sättet är det enklare att göra en grundlig granskning av kontrollerna. I tabellen tas det fram vilken sorts kontroll det är och dess syfte. En risk- samt kontrollmatrix kan innehålla massor med information som till exempel kontrollens mål, dokumentation, granskning, och förbättringsförslag. Det positiva med den är att det ger en tydlig bild av sambandet mellan kontroll och risk samt att det är ett ordentligt botten för vidare utvecklingar. (Wikland, 2014, ss. 138-140). Ett exempel på en risk- och kontrollmatrix kan ses nedan i Tabell 3. I tabellen har ett exempel kring lager getts, för att bättre förstå uppbyggnaden av en risk- och kontrollmatrix.

**Tabell 3 - Exempel på en risk- och kontrollmatrix**

Funktion	Aktivitet	Riskbeskrivning	Värdering	Beskrivning av kontroll	Typ av kontroll	Frekvens	Kontrollägare
			L M H		M A P U		
Vilken funktion/avdelning	Processen/vad som sker	Vad finns det för risk/risker?	L = Låg M = Mellan H = Hög	Vad är det för kontroll/hur fungerar den?	M = Manuell A = Automatisk P = Preventiv U = Upptäckande	Hur ofta, t.ex. Daglig	Vem ansvarar för kontrollen?
Lager	Beställda varan anländer till lagret	Risk för att varan inte motsvarar förväntningarna, vilket kan leda till förseningar i projekt eller mera kostnader	H	Leveransens kontrolleras mot beställningen. Extra kontroll sker även på varor som är känsliga för transportskador	M, U	Per leverans	Lagret, de som tar emot leveranserna

## 7 Forskningsmetoder

En metod är ett redskap som hjälper undersökningen att uppnå sina målsättningar. Målsättningarna kan vara att hitta nya lösningar på problem eller få fram ny information. Det finns två olika sorters metoder, kvantitativ och kvalitativ metod. Den stora skillnaden mellan dessa två metoder är hur siffror samt statistik används. Dock finns det inte bara skillnader, utan en likhet mellan dessa är att de båda metoderna strävar till att få en helhetssyn på hur samhället fungerar samt hur människor kan påverka varandra. (Holme & Solvang, 1997, ss. 11-13, 76).

En kvantitativ metod handlar om siffror och statistik. Fakta samlas in och sambanden undersöks mellan dem. En kvalitativ metod ger svar på hur människor tycker och upplever saker. Även om en metod har valts så är det inte förbjudet att använda andra metoder, men då all fakta om metoder är insamlat så är det sannolikt att rätt väljs från början. (Bell, 2016, ss. 20, 37).



I en kvantitativ metod samlas det in sifferdata medan i en kvalitativ metod koncentreras det mera på ord och det finns utrymme för tolkning. Kvantitativa metoder fokuserar på förhållandet mellan teori och forskning medan kvalitativa fokuserar på sambandet mellan teori och praktik. (Bryman & Bell, 2017, ss. 166, 372).

## 7.1 Intervju som metod

Det är sannolikt att intervju är den metod som används mest i kvalitativa forskningar. De är lockande på grund av sin flexibilitet, men de är även tidskrävande så det gäller att anpassa sig. (Bryman & Bell, 2017, s. 451).

Intervjuer är tidskrävande eftersom de kräver planering, genomförande och bearbetning, men från dem fås mera information än från enkäter. Fördelarna är att det är flexibelt och mycket information fås medan nackdelarna är att det är tidskrävande samt svaren kan vara svåra att analysera. Intervjuer ger utrymme för följdfrågor och respondentens kroppsspråk berättar mycket. Intervjuarens kroppsspråk och tonfall påverkar också, så det är viktigt att försöka vara så neutral som möjligt. En god kontakt med respondenten måste skapas och det är viktigt att intervjuaren är väl förberedd. Förberedelserna går ut på att bygga upp en bra struktur genom att välja och formulera frågeställningar, men också att göra testintervjuer. Frågorna får inte vara ledande och det ska ställas en fråga i taget. Då det finns en bra struktur och intervjun är testad är det lättare att göra anteckningar samt komma ihåg svaren på frågorna. Då tid och plats ska väljas så är det viktigt att respektera respondenternas önskemål. Vid intervjuer ska sunt förnuft användas, intervjuaren ska börja med att presentera sig själv och sedan fråga om respondenten undrar något. (Bell, 2016, ss. 189-191, 198, 201).

Det kan vara knepigt att få med allt som respondenten svarar och därför kan intervjuaren fråga om det är okej att banda intervjun. På det sättet är det enklare att få med all information och det blir korrekt eftersom inspelningen går att lyssna på flera gånger. Det finns en risk att inte allting sägs på grund av inspelningen men det är viktigt att klargöra vad den används till. Det är viktigt att respektera om någon inte vill banda in sin intervju. Då kan intervjuaren till exempel lära sig skriva anteckningar snabbt och direkt efter intervjun skriva ner allting som hen kommer ihåg. Då en inspelning godkänns kan intervjuaren sätta all sin fokus på respondenten och intervjun utan att oroa sig över anteckningar. Förr var det tvunget att begränsa intervjuer geografiskt eftersom det krävde tid och resurser. I dagens läge med all teknik behövs inga begränsningar, intervjuer kan skötas digitalt över skärmar. (Bell, 2016, ss. 196-199).

Intervjuer medför risker för skevhet (bias) eftersom människor är människor och undermedvetet kan frågor ställas på ett sätt som påverkar svaret. Det är viktigt att intervjuaren är neutral och inte låter egna åsikter påverka. Vid misstankar kan det funderas på om samma svar skulle ha givits om det var någon annan som frågade. (Bell, 2016, ss. 200-201, 203).

### **7.1.1 Etik**

Respondenterna måste ge sitt medgivande före intervjuerna sker. Det är viktigt att intervjuaren förklarar vad som undersöks men också vad informationen används till. Det måste också frågas efter godkännande om intervjuerna får bandas in. Respondenterna ska få all information i god tid så att de har möjlighet att fundera. (Bell, 2016, ss. 190-191).

Etiska krav gällande intervjuer är bland annat att respondenten måste gå med på att bli intervjuad, hen måste få information om forskningsplan, syfte, metoder och vad undersökningen ska användas till. Om något måste vara konfidentiellt ska det respekteras och följas. (Dalen, 2007, s. 22).

### **7.1.2 Förståelse och tolkning**

Intervjuer är krävande och de handlar om att förstå hur respondenten upplever en viss situation. En intervjuare ska vara spontan, smidig och hela tiden uppmärksam. Genom att följa det som respondenten säger kan det komma fram mera fakta och intressanta synpunkter. Ansiktsuttryck samt kroppsspråk berättar mycket och det är viktigt att notera det, men intervjuaren ska försöka vara så neutral som möjligt och inte visa eller framföra egna åsikter. Då ett förhållande med tillit byggs upp under en intervju så är det sannolikt att mera åsikter och argument uppstår. (Holme & Solvang, 1997, s. 105).

Genom intervjuer kommer inte bara beskrivningar utan mera upplevelser och erfarenheter. Det ger en inblick i respondentens liv och en bättre förståelse av situationer. För att kunna få så mycket ut av en intervju som möjligt är det viktigt att ställa rätt frågor. Intervjuaren måste läsa aktuell teori och vara insatt i ämnet för att det ska lyckas. Egna erfarenheter är ett plus men det är viktigt att komma ihåg att egna åsikter inte får bli involverade i intervjun. (Dalen, 2007, ss. 11-12).

Intervjuerna måste tolkas och det är bäst att göra det så snabbt som möjligt efteråt. Det lönar sig att gå igenom och skriva dem rent så blir tolkningen och återgivningen mest korrekt.

Tolkningen börjar vid informationen från intervjuerna och utvecklas sedan i den empiriska delen av arbetet. (Dalen, 2007, ss. 13, 69).

## **7.2 Observationer**

Observationer är ett sätt att samla in data och det görs genom att följa med hur någon utför en uppgift. Detta används för att få en bra helhetsbild och en bättre förståelse. Det finns risker för feltolkningar, men det ger så mycket om de är bra strukturerade. Det är viktigt att först fundera vad som ska observeras och varför. Efter det ska testundersökningar göras för att förberedelserna ska vara ordentliga. (Bell, 2016, ss. 223-224).

Eftersom observationer går ut på att följa med hur någon utför en uppgift, blir det den intimaste relationen bland alla metoder. Det resulterar även i att det är metoden med de största etiska kraven eftersom privata områden berörs. En observation kan antingen vara öppen eller dold. Då en öppen observation görs så vet alla berörda om det och de har accepterat det, men då en dold observation görs vet de inte om det. Dolda observationer kan ställa till med etiska problem, så det gäller att vara försiktigt. (Holme & Solvang, 1997, ss. 110-111).

## **7.3 Examensarbetets metodval**

Examensarbetet är en kvalitativ undersökning i form av intervjuer och en observation. För att få fram hur MICS (Minimi Internal Control Standards) ser ut och hur de besvaras var en observation mest lämplig. Intervjuer har även gjorts för att få ännu mera information kring MICS. Semistrukturerade intervjuer passade bäst, eftersom det då finns förberedda frågor som förväntar svar men det ger även chansen till respondenten att berätta sina åsikter och genom det fås flera synpunkter. Innan intervjuerna fick respondenterna veta vad de handlade om och vad svaren används till. Allas namn som nämns i examensarbetet har blivit frågade och de har godkänt det.

## **8 Sibelco**

Det globala materiallösningföretaget Sibelco är ett belgiskt familjeföretag som grundades 1872. Sibelco har 118 fabriker i 31 olika länder med över 5 300 anställda. Sibelcos huvudkontor ligger i Antwerpen, Belgien. Sibelco använder sig av naturens råvaror för att

erbjuda lösningar till samhället. Naturligtvis prioriterar Sibelco säkerheten hos sina anställda, besökare samt entreprenörer. Sibelco satsar mycket på att ta hand om de anställdas välbefinnande samt att uppnå noll arbetsplatsskador. (Sibelco, u.å.). I Finland har Sibelco fyra fabriker och ett huvudkontor. Fabrikerna finns i Kimito, Karvia, Nilsia och Nakkila. Finansavdelningen hör till huvudkontoret som är beläget i Esbo.

Sibelco är stolta över att de har nära samarbeten med sina kunder och genom dessa nära samarbeten får de mera kunskap om kundernas behov samt processer. Sibelco utvecklar kontinuerligt sin verksamhet och på det sättet möter de behoven hos den växande befolkningen samt stöder utvecklingen i det moderna livet. (Sibelco, u.å.).

Sibelco har en global syn och deras vision är att vara det bästa globala materiallösningföretaget. De utforskar kontinuerligt sina möjligheter utöver sina nuvarande mineraler och de bygger vidare på en övertygande kultur som både attraherar samt engagerar men som även behåller de bästa människorna. (Sibelco, u.å.).

## **9 Sibelco Finlands MICS**

MICS (Minimi Internal Control Standards) är de grundläggande kontrollkraven som är inbäddade i arbetsdagarna på Sibelco. De håller riskerna för Sibelco och dess anställda under kontroll, vilket resulterar i en säkrare samt hållbara verksamhet för alla. GPO (Global Process Owners) har upprättat MICS för varje funktion, oberoende av system, lokala policyer, processer, lagar eller förordningar. MICS är ett mycket strikt minimum. Vid behov genomför Sibelco ledningen ytterligare kontroller för att minska riskerna i de olika processerna inom deras ansvar.

I Finland är det Finance Managern (ekonomichefen), Antti Kattelus, som besvarar MICS självutvärderingen och svaren skickas sedan vidare till Kattelus chef, Senior Finance Manager Accounting and Control Northern Europe (senior ekonomichef, redovisning och kontroll, norra Europa) Åsa Krantz Bjureberg, som är belägen i Göteborg i Sverige. Alla svar från MICS självutvärderingen sparas även i ett program var de kan jämföras med andra länder.

En observation har genomförts då Antti Kattelus besvarade MICS självutvärderingen. Observationen skedde genom ett virtuellt möte och ägde rum den 27:e oktober 2020, från klockan 13.00 till 13.55. Från observationen kunde följande saker noteras gällande MICS,

de är uppdelade i olika kategorier och i varje kategori finns olika påståenden gällande kontroller som ska besvaras på en skala från ett till sex. Skalan kan ses nedan i Figur 6.

**1. Not Applicable**

Kontrollen inte passar Finland och därför inte finns

**2. Initial ad hoc**

Kontrollen är inte regelbunden

**3. Basic**

Medvetandet om kontrollen finns med den är inte ännu genomförd

**4. Standard**

Normal, kontrollen finns, är genomförd och dokumenterad

**5. Optimized - Follow up**

Kontrollen följs noggrant upp under ett års tid och sedan borde den vara kontrollerad och godkänd

**6. Best Practice**

Systemet SAP sköter kontrollen automatiskt

**Figur 6 - Skalan i MICS självutvärderingen**

Finansavdelningens MICS var uppdelade i tre olika svarsformulär (en bild från ett av formulären kan ses nedan i Figur 7). Det första och det andra formuläret bestod av olika kategorier och därmed fanns det olika rubriker på varje sida. Under varje rubrik fanns det även flera frågor/MICS som var kopplade till ämnet. Det sista formuläret hade endast en sida och en underrubrik. Alla formulären började med tre bas frågor som handlade om vilket land MICS besvarades för, till vem som svaren skickas och vilket system som används. På alla tre formulären besvarades de på samma sätt, att det gällde Finland, svaren skickades till Åsa Krantz Bjureberg och att systemet som används är SAP.

\* Required

FINAC-07 Bad debt provision & Write-Off

24. FINAC-07-1 Bad debt provision & Write-Off \*

*FINAC-07-1 On monthly basis, Credit & Collection should communicate to finance the aged debt reports, for General and Specific bad debt accruals*

Not applicable ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5 ☐ 6 Best practice

25. FINAC-07-2 Bad debt provision & Write-Off \*

*FINAC-07-2 Based on the aged debtor list, the doubtful debt calculation is made according to the accounting policy*

Not applicable ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☒ 6 Best practice

Back Next

Page 9 of 30

**Figur 7 - Skärmbild från MICS självutvärderings formuläret**

Det första formuläret hade som rubrik Finance A&C MICS 2020 Control Self Assessment och bestod av 94 punkter inklusive de tre första basfrågorna. A&C står för account and control, på svenska konto och kontroll. Det andra formuläret hade rubriken MICS Finance – Fixed Asset – Control Self Assessment och bestod av 35 punkter inklusive de tre första med basinformation. I tredje formuläret fanns även texttrutor, som sista punkt på varje sida, var eventuella kommentarer kunde skrivas. Under observationen skrevs inga kommentarer. Det tredje och det sista formuläret hade rubriken Finance FP&A MICS 2020 Control Self Assessment. Det formuläret hade endast en underrubrik och sex stycken punkter var de tre första var, som sagt, basfakta. Allt som allt fanns det 135 punkter att besvara, om de tre basfrågorna från varje formulär räknas bort, så var det 129 punkter att gå igenom. Då det ytterligare plockas bort de sex texttrutor som inte besvarades, så blev det totalt 123 punkter att gå igenom och besvara.

Ur observationen framkom det att det fanns två punkter som var best practice (nummer sex) och de var systemstyrda, alltså att systemet SAP gör det automatiskt. De två punkterna är nummer 15 och 25 i Figur 8. Ur observationen konstaterades även brister. Det fanns totalt tolv punkter som var under standard (nummer fyra). Fem av dem hörde till samma kategori, checker, och de används inte i Finland så de besvarades med en etta. Punkt 31 i Figur 8

besvarades med en trea eftersom den kontrollen inte har gjorts. Punkt 37 i Figur 8 besvarades med en etta eftersom den kontrollen inte finns, den är på väg att införas men det har ännu inte gjorts. Punkt 68 till 73 i Figur 8 besvarades med en trea eftersom det inte har gjorts. Punkt 75 i Figur 8 besvarade med en trea eftersom detta inte fungerar i SAP och inte görs. Sista punkten i Figur 8, nummer 78 har ännu inte gjorts i SAP och därför besvarades det med en trea.

#### **MICS med Best Practice**

<b>15. FINAC-05-1 Manual journal entries (MJE)</b>	<b>6</b>
Exceptional manual journal entries must be approved according to the finance DOA	
<b>25. FINAC-07-2 Bad debt provision &amp; Write-Off</b>	<b>6</b>
Based on the aged debtor list, the doubtful debt calculation is made according to the accounting policy	

#### **MICS under nummer 4 (standard)**

<b>31. FINAC-09-5 Open Purchase orders (PO)</b>	<b>3</b>
Open PO's Goods receipt posting but no invoice received from the supplier -In case PO receipt is confirmed Finance Managers to decide to contact supplier or if older than 12 months ask receiver to reverse the receipt and accruals. Decisions has to be compliant with accounting principle and local regulation.	
<b>37. FINAC-10-6 Invoice to Pay</b>	<b>1</b>
Return to Vendor policy implemented	
<b>45-49. FINAC-14 Cheques</b>	<b>1</b>
<b>68. FINAC-20-1 Physical inventory counts</b>	<b>3</b>
Inventory is subject to independent physical count on regular basis according to Inventory policy and related Guidance Document	
<b>69. FINAC-20-2 Physical inventory counts</b>	<b>3</b>
The independent count is reconciled by Finance with the Finance Statement	
<b>73. FINAC 21-1 Slowmoving/obsolete stock</b>	<b>3</b>
Slow moving and obsolete stock are appropriately recorded and valued as per the Sibelco Group Accounting & Reporting Manual	
<b>75. FINAC-22-2 Product cost valuation run</b>	<b>1</b>
At month end FIFO cost formula to following inventory classes is applied: raw materials, consumables, Good purchase for resale and spare parts above 2,5 euros (or equivalent in local currency) Following apps need to be run in SAP: -Flag Materials for FIFO evaluation -Create FIFO evaluation extract -Execute FIFO evaluation	
<b>78. FINAC-23-3 Update product cost</b>	<b>3</b>
Quarterly update is performed in line with the Global Product Costing Guideline 2018	

**Figur 8 - Lista på de MICS med Best Practice samt de under Standard**

## **10 Intervjuer**

För att få mera information om hur koncernens interna kontroll fungerar och är uppbyggd så intervjuades deras Internal Auditor (intern revisor), belägen i Antwerpen. Eftersom interna revisorn har erfarenhet och är specialist inom ämnet ger det en bättre helhetsbild över

koncernens interna kontroll. Intervjun med interna revisorn var semi strukturerad, vilket betyder att frågor var förberedda och igenomtänkta men det var ändå en öppen diskussion för att ge utrymme åt specialistens synpunkter. På grund av den rådande pandemin och att interna revisorn är belägen i Antwerpen så skedde intervjun som ett virtuellt möte den 24 mars 2021 mellan klockan 16.00 och 17.00 (finsk tid). Intervjun gjordes på engelska. Den började med basinformation om respondenten och övergick sedan till frågor kring koncernens interna kontroll.

1. Kan du berätta lite om din bakgrund? Utbildning, tidigare arbetsplatser etc.

Jag har studerat I Europese Hogeschool Brussel (1989-1993), Biology/Biological Sciences General I Université libre de Bruxelles (1994-1997), Tourism Business Management, Tourism and Travel Services Management I ISTUR Scientific Institute if Tourism I Florence, Italien (1997-1999) och Master, European Leisure and culture studies I Vrije Universiteit Brussel (1999-2000).

Jag har arbetat som Accounts Payable Specialist for Italy, Spain, Germany & Switzerland i företaget Perkinelmer Life Sciences International Holdings mellan 2001 och 2002. Jag har sedan arbetat 16 år och fyra månader på företaget Johnson Controls. Jag har haft olika titlar under de åren, Accounts Payable Coordinator Benelux, Germany and France (2002-2003), Project Manager Finance (2003-2006), Business Solutions Project Manager EA (2006-2007), Operations Support Manager EA (2007-2008), Regional Compliance Manager Europe and Africa (2007-2008) och Global Compliance Program Manager, Building Technologies and Solutions (2013-2018).

2. Vad är dina arbetsuppgifter i Sibelco? Hur länge har du arbetat med det?

I Sibelco började jag som Compliance Officer år 2018. År 2019 blev jag VP Group Internal Audit and Risk Management och det är min nuvarande titel. Jag har i 15 till 20 år arbetat med denna sorts arbetsuppgifter och tog därför emot jobbet i Sibelco för jag var tvungen att bygga upp allt och det tyckte jag om.

Mina arbetsuppgifter i Sibelco är att: Ge revisionsutskottet försäkran om att riskerna hanteras och att processerna är effektiva. Kontrollera att Sibelco-koncernens verksamhet bedrivs enligt högsta etiska standard och att Sibelco-värdena efterlevs på alla nivåer i organisationen. Ge en analys över grundorsakerna för problem och använda data för att illustrera resultat samt förbättringsmöjligheter. Ta en proaktiv



roll i föreslagandet av förbättringar och agera som en pålitlig rådgivare som ger mervärdestjänst och praktiska råd till ledningen. Spela en nyckelroll för att välja lämplig/kompetent extern resurs för genomförandet av vissa revisorer.

3. Vad grundar sig MICS på? Vilken struktur har de? Vad har det tänkts på i uppbyggandet av dem?

Sibelcos ramverk för interna kontroller och Sibelcos hanteringsmetodik för företags risker är kopplade. Introduktion av kontroller är ett resultat av att formulera riskresponsen (steg 4) för identifierade risker (steg 2). Som sådan, när kontroller identifieras som en del av hanteringsmetodiken för företags risker, måste de sex grundläggande principerna i den interna kontrollramen tillämpas. Dessutom leder detta till att, i den interna kontrollramen hanteras risker som påverkar uppnåendet av Sibelcos mål. Detta är steg 1 i hanteringsmetodiken för företagsrisker. Följande krävs av alla Sibelco enheter: 1. Följa gruppolicyer och standarder. 2. Bestämma tydliga roller och ansvarsområden. 3. Förse segregation av plikter (SOD = segregation of duties). 4. Dokumentera processer och relaterade kontroller i procedurer. 5. Genomföra och bevisa en definierad uppsättning av kontrollaktiviteter som täcker specifika risker. 6. Regelbundet övervaka och dokumentera efterlevnad av de sex grundläggande principerna.

Under intervjun gav interna revisorn en bild (Figur 9) som är till för att bättre förstå Sibelcos ramverk för intern kontroll.



**Figur 9 - Sibelcos ramverk för intern kontroll**

Funktionerna har upprättat minimikrav för intern kontroll (MICS), nyckeln till interna kontrollens ramverk som är de grundläggande kraven på kontroller som är inbäddade i dagliga aktiviteter, oberoende av system, lokala policyer, processer, lagar och förordningar eller andra regionala och/eller landsspecificiteter. Minimikraven för intern kontroll (MICS) är ett mycket strikt minimum.

4. När har MICS tagits i bruk?

De första MICS togs i bruk år 2018. Den första självutvärderingen av MICS kom 2019.

5. Vem är ansvarig för ifyllandet av MICS självutvärderingen på enhetsnivå?

Det är en självutvärdering av MICS som görs för att folk ska veta vad de är. Det finns en Responsible och en Accountable. Det är Responsible som besvarar självutvärderingen och Accountable bekräftar svaren samt ger eventuella kommentarer.

I Finland är det Antti Kattelus som besvarar självutvärderingen, vilket gör honom till Responsible. Eftersom svaren skickas till Kattelus förman, Åsa Krantz Bjureberg, för kontroll så gör det henne till Accountable.

6. Vilka är de vanligaste bristerna? Hur följs de upp?

När en kontroll kombinerar två funktioner, som till exempel finansavdelningen och inköpsavdelningen, och ena funktionen inte följer sin del så blir den kontrollen inte uppfylld. Det kan även finnas brister då den globala synen och den lokala synen ser på saker olika. De kontroller som inte är implementerade men borde vara det, ska identifieras och därför används denna självutvärdering av MICS för att upptäcka sådant.

Det finns så många kontroller och länder så det måste finnas ett system var allt samlas och kan ses över, annars skulle det nästan vara omöjligt. Det finns en lista med alla länder och deras svar i denna självutvärdering av MICS. På den listan kan man lägga märke till en låg siffra, reagera på det och tänka här måste något ändras.

7. Vilka är oftast underkontroll? Var hittas det sällan brister?

På listan syns det att Finland har svarat Best practice på systemkontroller. Men är det verkligen så till 100%? Det är viktigt att komma ihåg att det är en självutvärdering.

8. Hur mycket är systemstyrtd? Hur mycket stöder SAP MICS? Har MICS förändrats sedan SAP togs i bruk?

Ja, självklart har MICS ändrats sedan SAP togs i bruk. Systemet upptäcker konflikter och ger möjligheten till flera automatiska kontroller. Det minskar på mänskliga misstag och även på möjligheten för felaktigheter av personer som känner suget att fuska. Automatisering minskar på felaktigheter men det öppnar även upp ett detektivarbete för att reagera på var som fel sker.

9. Hur följs MICS upp på koncern nivå? Vem har ansvaret för uppföljningen?

Ledningen är ytterst ansvarig för den interna kontrollen och därför är det upp till ledningen att genomföra ytterligare kontroller för att mildra processrisker inom de olika processer som de ansvarar för.

10. Finns det skillnader mellan länder?

Ja, absolut. Det är mindre skillnader i länder som använder sig av SAP systemet (även om det bara varit i användning i de länder ungefär ett år). Det finns även skillnader som har med storleken på företaget och landet att göra. I vissa länder har de mera personal och då finns det flera kontroller än i de länder var de har mindre personalmängd. Vissa länder använder inte SAP och då är det mindre automatiserat. Även språket påverkar, ifall folk inte förstår vad som borde göras med kontrollerna. Reglerna i Europa är striktare än reglerna i till exempel Egypten, så sådant påverkar också.

11. Hur viktiga är MICS från en intern revisors syn?

För att säkerställa att riskerna övervägs på ett minimum, baserat på standarderna. MICS är fortfarande mycket unga och ett minimum.

12. Kommentarer?

Kontroller är inte ett tilläggsarbete, utan det är en del av arbetsuppgifterna. Det är viktigt att folk är medvetna om risker.

Kommunikation och information är en viktig del av intern kontroll. För att få mera reda på kommunikationen kring besvarandet av MICS, intervjuades Finlands Finance Manager Antti Kattelus. Det är Kattelus som besvarar MICS självutvärderingen i Finland och därför var han ett självklart val av respondent gällande instruktionerna. Intervjun med Kattelus var även semi strukturerad. Frågor var förberedda men det var ändå en öppen diskussion för att få fram respondentens egna tankar. Intervjun gjordes på finska och på distans som ett virtuellt möte den 25 mars 2021 mellan klockan 10.00 och 10.30. Först frågades lite bakgrundsfakta om respondenten och sedan övergick det till frågor kring informationen och kommunikationen gällande MICS.

1. Kan du berätta lite om din bakgrund? Utbildning, arbetshistoria etc.

Jag är utbildad ekonomiexamen från handelshögskolan i Helsingfors. Jag har arbetat i många internationella företag, på finansavdelningen i deras dotterbolag i Finland. Jag har till exempel arbetat för företag i Liechtenstein, Tyskland, Nederländerna, Sverige och nu i ett belgiskt. Jag har alltså arbetat runt i europeiska företag.

I Sibelco heter det MICS, i de andra företagen har det hett intern kontroll, men idén har varit den samma.

2. Vad är dina arbetsuppgifter i Sibelco? Hur länge har du arbetat med det?

Min titel är Finance Manager. Jag har arbetat snart i två år hos Sibelco. På finansavdelningen är vi tre, plus dig som är deltidsanställd.

3. Varifrån får du MICS?

Ursprungligen fick jag dem av min förman Åsa, då de kom. Då hade det gjorts någon sorts utvärdering över vad som ska och inte ska implementeras. Då var det, om jag kommer rätt ihåg, mycket flera MICS att besvara. MICS hittas även på vårt intranät.

4. Hurdan information har du fått om MICS? Har du fått information om hur och när du ska besvara dem?

Oftast kommer MICS självutvärderingen årligen. Svaren samlas sedan i ett program var de syns vilka som enligt mig uppfylls och vilka som inte gör det. I början då de kom gick min förman igenom dem, men då var läget helt annat. Då användes även ett annat program med namnet M3, var kontrollerna i praktiken var manuella medan

nu då vi har flyttat till SAP så har systemet gjort det på ett mera automatiserat sätt vilket resulterar i att de MICS som inte hade så hög siffra under M3 tiden, har det nu.

5. Var det första gången som du fyllde i MICS självutvärderingen?

Delvis ja och delvis nej. MICS självutvärderingen är uppdelad i olika delar som berör olika områden. Jag får nog alla MICS på samma gång men det är som sagt i olika kategorier. En del av delarna var sådana som jag hade besvarat förut och en del inte.

6. Vad är, enligt dig, orsaken till de MICS som inte uppnås? Går de att uppnå dem? (alltså finns det något som går att göra, så att de skulle uppnås?)

Orsaken till det är nog att vi är en så liten organisation här i Finland, att här är det i praktiken ganska svårt och ibland möjligt att uppfylla den del MICS. Till exempel i SAP har vi användarrättigheter och i en del tillfällen reagerar systemet på farliga arbetskombinationer och identifierar medium risker. Dessa medium risker är svåra att helt och hållet undvika eftersom vi är bara tre stycken på finansavdelningen. Så en del av MICS som inte uppnås är på grund av att vi är en så liten organisation.

En orsak är också att jag har fått olika information av min chef och av intern revisorn. Jag hade fått informationen om att kontroller och dokumentation ska undertecknas på papper fysiskt och sparas någonstans. Men nu fick jag höra att det inte är nödvändigt, utan det går också att ha någon sorts Excel fil var det syns vem som har gjort det. Nu när vi har arbetat på distans ungefär ett år så har fysiska underteckningar frambringat utmaningar, men om det nu inte behövs längre så underlättar ju det förstås.

7. Hur viktigt är MICS enligt dig?

MICS är ett bra kontrollverktyg. Det lönar sig att ibland kolla igenom dem och se vad som på riktigt borde göras. Det fungerar inte om det är ett frågeformulär, en gång i året, över om det har gjorts så eller inte. Det borde vara som en guide åt sig själv, som man med ett par månaders mellanrum skulle gå igenom och se vad som krävs. Då kan man kontrollera om dokumentationen är så som den borde samt om det borde göras något åt någon del. Jag ser det mera som en guidebok, var jag kan se vad som borde göras.

8. Tycker du att det saknas något väsentligt i MICS? Saknas det något i MICS som berör Finland?

Det saknas verkligen inte något i MICS som berör Finland, eftersom vi är en så liten organisation. Här gör vi inte alla funktioner som finns. Det är nog mera tvärtom, att det finns sådant i MICS som inte berör Finland och sådana delar som inte berör direkt finansavdelningen, för till mig har det kommit frågor om delar som inte har med mig att göra och som jag inte vet om hur görs. Det finns delar i MICS som inte kan uppnås för att den funktionen inte finns i Finland.

9. Kommentarer?

Man ska se på MICS som ett kontrollverktyg och en guide för finansavdelningen. Det är som ett verktyg för utveckling, vad som borde göras eller vad som kunde göras.

## 11 Resultat

Av de 123 punkter som besvarades var endast tolv under standard, vilket betyder att finansavdelningen i Sibelco Finland följer MICS till 90,2% enligt självutvärderingen. Detta innebär att endast 9,8% inte följs. De kontroller som hade Best Practice är systemstyrda. Ur observationen kunde brister konstateras men de punkterna hade bra orsaker, det handlade antingen om att de inte fanns i Finland eller att kontrollen är på väg att genomföras i landet. Ur observationen kan det konstateras att det finns punkter som inte har gjorts och kan inte göras i systemet. Efter intervjuerna kan det konstateras att koncernens processer följer långt teorin.

Ur undersökningen framgår det att Sibelcos interna kontroll och riskhantering har en koppling till varandra. De hanterar risker som påverkar uppnåendet av företagets mål. Alla enheter i Sibelco ska följa gruppolicyer, standarder, bestämma ansvarsområden, dokumentera processer och kontroller, genomföra kontrollaktiviteter samt dokumentera regelbundet. Minimikraven för intern kontroll är MICS och det är ett mycket strikt minimum. Ramverket är inbäddat i dagliga aktiviteter. MICS togs i bruk år 2018 och första MICS självutvärderingen kom 2019. Det är en självutvärdering för att de berörda ska veta vad det är. Det finns en ansvarig som fyller i självutvärderingen och så finns det en annan som bekräftar den samt ger eventuella kommentarer.

Enligt interna revisorn är de vanligaste bristerna då flera funktioner kombineras samt då den globala och lokala synen ser olika på saker. Då två funktioner är kombinerade i en kontroll och ena funktionen inte gör sin del så blir den kontrollen inte uppfylld. Det finns kontroller som borde vara implementerade men inte är det och dessa kan identifieras i MICS självutvärderingen. Eftersom det finns många länder och många kontroller så finns det ett system vart alla svar från MICS självutvärderingarna samlas. I det systemet är det enklare att lägga märke till saker som borde förbättras.

Interna revisorn påpekade att det gäller en självutvärdering av MICS. Enligt listan är Finland Best Practice på systemkontroller. MICS har ändrats sedan nya systemet SAP togs i bruk, eftersom systemet har automatiserat kontroller och kan upptäcka konflikter. Automatisering minskar på mänskliga felaktigheter.

Det finns skillnader mellan länder gällande den interna kontrollen. Det beror antingen på att landet har en begränsad organisation eller så har de inte nya systemet SAP i användning. De länder som har mera personal har även mera kontroller och de länder som inte använder SAP har mindre automatiserade kontroller. Språket påverkar också eftersom det kan finnas folk som inte förstår vad de ska göra med en kontroll. Regler och lagar i olika länder har även en inverkan.

Ansvar för den interna kontrollen ligger hos ledningen och de måste även införa ytterligare kontroller i de processer som de ansvarar för. MICS är viktigt för en intern revisor för att kunna säkerställa att risker övervägs på ett minimum. Det är viktigt att alla berörda är medvetna om risker, och kontroller ska vara en del av de dagliga arbetsuppgifterna.

Antti Kattelus har årligen fått MICS självutvärderingen av sin förman. Första gången Kattelus skulle besvara utvärderingen gjordes en genomgång med hans förman. Då genomgången gjordes var situationen annorlunda än nu, på grund av att ett annat system användes. I det gamla systemet var kontrollerna i praktiken manuella medan i det nya systemet är det mera automatiserat. MICS självutvärderingen har förändrats under de åren som den funnits, det har tillkommit flera delområden att besvara.

En del MICS uppnås inte och enligt Kattelus är det på grund av att organisationen i Finland är begränsad. Det resulterar i att det i praktiken kan vara svårt och ibland omöjligt att uppfylla en del MICS. Då det finns ett begränsat antal på finansavdelningen så reagerar systemet på farliga arbetskombinationer. Reaktionerna görs på basen av de användarrättigheter som de anställda har i systemet. En annan orsak enligt Kattelus är att

han har fått olika information av sin chef och intern revisorn. Kattelus hade fått information av sin chef att dokumentationen ska undertecknas fysiskt medan intern revisorn meddelade att det räcker med ett elektroniskt dokument var det framkommer vem som har gjort kontrollen.

Eftersom organisationen är så liten så saknas inga kontroller i MICS självutvärderingen som berör Finland. Tvärtom, så finns det enligt Kattelus delar med som inte berör Finland. Det finns delar som inte kan uppnås och det beror på att den funktionen inte finns i Finland.

Enligt Kattelus är MICS ett bra kontrollverktyg. Det är som en guide var det kan kontrolleras vad som krävs och vad som borde göras. Det är även ett bra verktyg för vidareutveckling.

## 12 Analys

För att målet med examensarbetets syfte ska nås, ska följande frågor besvaras: Uppfyller finansavdelningen i Sibelco Finland koncernens krav på intern kontroll? Hur väl följer finansavdelningen i Sibelco Finland sina MICS? Hur kan eventuella brister åtgärdas?

Efter att ha följt med och gått igenom MICS, kan det konstateras att finansavdelningen i Sibelco Finland är bra på att följa sina MICS och kraven på den interna kontrollen. Efter alla 123 MICS som besvarades, var endast tolv under standard (nummer fyra). Enligt MICS självutvärderingen följer finansavdelningen i Finland kontrollerna till 90,2% och utifrån det kan det konstateras att de följer sina MICS väl. Det finns brister i en del punkter och kontroller har inte gjorts. De kontroller som är kopplade till sådant som inte har med Finland att göra är en bra orsak, vilket betyder att de behöver inga åtgärder. Kontroller som uteblivit beror på att systemet för tillfället inte stöder det sätt som krävs för att korrekt uppföljning ska kunna förverkligas. Det rekommenderas att ta stöd av de IT-experten som kan göra så att systemet stöder kontrollerna. Innan följande MICS självutvärdering rekommenderas det att en ny genomgång ska göras, var det går igenom de kontroller som inte gjorts och konstatera om det måste göras för Finland. Under denna genomgång ska det även gå igenom de delar som har kommit till efter den senaste genomgången.

Ur intervjun med intern revisorn blev det klart att Sibelco har en bra struktur på intern kontroll och det är inbäddat i dagliga aktiviteter. Kopplingar mellan den teoretiska referensramen och intervjusvaren kunde göras på flera ställen. Sibelco följer grupplicyer och standarder. De anser att det är viktigt att bestämma tydliga roller och ansvarsområden



samt att ledningen har ett ytterst stort ansvar. Risker identifieras och analyseras samt uppföljningar och dokumentationer görs kontinuerligt.

Vanliga brister i MICS är då två funktioner kombineras, som till exempel inköps- och finansavdelningen. Denna brist kunde undvikas med ytterligare förbättrad kommunikation mellan funktionerna. Rekommendationen här är att det ska ordnas ett möte med alla inblandade och se till att de har all information samt kommunikation under kontroll. En annan brist är att det finns kontroller som borde vara implementerade men inte är det. Kontrollen för identifieringen av de delarna har Sibelco i bruk, det är MICS självutvärderingen.

Ur båda intervjuerna framkom det att Sibelcos interna kontroll har förbättrats mycket sedan det nya systemet SAP togs i bruk. Kontroller har kunnat automatiseras och blivit bättre. Genom automatiseringen har konflikter kunnat upptäckas samt mänskliga misstag minskat.

Från intervjun med Antti Kattelus kom det fram att i Finland är det en så liten och begränsad organisation med få människor på finansavdelningen, vilket resulterar i att alla kontroller inte kan följas till 100 procent. Det kom även fram att dokumentationen varit lite bristfällig på grund av den rådande situationen samt distansarbete. Dokumentationen har varit bristfällig på grund av att Kattelus hade fått information av sin chef att det ska undertecknas för hand. Det har kommit fram från intern revisorn att det duger med ett elektroniskt dokument. Dessa bristfälligheter kan undvikas genom att ytterligare förbättra informationen samt kommunikationen. För att dokumentationen ska vara under kontroll har det i samband med examensarbetets process byggts upp ett dokumentationsbotten till uppdragsgivaren. Dokumentationsfilen har byggts upp i Excel och där kan de dokumentera vilken kontroll det gäller, vem som har kontrollerat och vilket datum. Bild från filen som byggts upp kan ses nedan i Tabell 4.

**Tabell 4 - Skärmbild från dokumentationsfilen som byggts upp**

MICS	Description	Risk	Control objective	Minimum standard	Documentation	Comments	Control done (date and by whom)
FINAC-01	Account reconciliations	BS and P&L accounts are inaccurate, incomplete and invalid.	To ensure balance sheet and P&L accounts are accurate, complete and valid	Every month, balance sheet and P&L account reconciliations are performed and documented for all key and material accounts. Formal evidence is maintained of differences and resolutions of differences.			
FINAC-03	Intercompany balances	Intercompany balances are inaccurate and incomplete.	To ensure that intercompany balances are accurately and completely represented in the financial statements. To ensure intercompany balances and transactions are properly validated with counterparts.	Inter-company balances are confirmed through Tagetik on a monthly basis. Un-Reconciling items are resolved on a monthly basis.			

Första gången Kattelus skulle besvara MICS självutvärderingen fanns det en genomgång och förklaring. Eftersom det då användes att annat system och självutvärderingen har

förändrats lite, så borde en ny genomgång och förklaring av MICS göras. Som tidigare nämnt, rekommenderas det att en ny genomgång görs innan följande självutvärdering.

Kattelus som fyller i MICS självutvärderingen tycker att det är ett bra kontrollverktyg och guide, vilket betyder att koncernen har lyckats med att bädda in intern kontroll i de dagliga aktiviteterna.

## **13 Slutsats**

Enligt MICS självutvärderingen följer finansavdelningen i Sibelco Finland kraven på intern kontroll till 90,2%. De kontroller som uteblivit beror på att systemet för tillfället inte stöder tillvägagångssättet som krävs för att korrekt uppföljning ska kunna förverkligas. Rekommendationen är att kontakta de IT-experten som kan göra så att systemet stöder kontrollerna. Det finns även kontroller som inte under observationens gång var gjorda, men som är på väg att bli implementerade vilket betyder att åtgärden för det är underkontroll.

Då flera funktioner är kombinerade i en kontroll är det lätt hänt att kontrollen inte följs till 100 procent. Det finns även en brist i kommunikationen då olika information gällande dokumentationen har getts. På basen av dessa brister rekommenderas det att informationen samt kommunikationen ytterligare förbättras med hjälp av möten, genomgångar och uppföljningar. Slutsatsen är att finansavdelningen i Sibelco Finland följer koncernens krav på intern kontroll samt MICS på en bra och acceptabel nivå.

## **14 Diskussion och kritisk granskning**

Examensarbetets syfte klarnade då uppdragsgivaren, Åsa Krantz Bjureberg, var intresserad att veta om finansavdelningen i Finland uppfyller koncernens krav på intern kontroll, hur väl de följer MICS samt hur eventuella brister kan åtgärdas. Under arbetets gång har Krantz Bjureberg bokat in flera möten för att fråga hur det går och om jag behöver mera information om något. Det har varit givande med en internationell uppdragsgivare och det har känts tryggt att kontakten mellan dem och mig har fungerat väl.

Examensarbetets process har utvecklat min kunskap inom uppbyggandet av en studie, vilket är viktigt att kunna i framtida arbeten var det kan finnas behov av projektarbeten samt utveckling av nya sätt att arbeta på. Jag har även utvecklats inom informationssökning och vad som är pålitliga källor. Ur skrivandet av den teoretiska referensramen lärde jag mig

mycket ny information om de olika teoridelarna. Det var intressant att lära mig mera om hur det fungerar i Sibelco samt då starka kopplingar mellan den teoretiska referensramen och den empiriska delen kunde göras. Under processens gång har jag även fått en bättre bild av hur det över lag fungerar i företag, att det finns personer bakom allt samt att uppskatta allt arbete som ligger bakom styrdokument som måste följas.

Examensarbetets process har gått bra och de önskade intervjuerna samt observationen fick göras. Observationen och intervjun med Antti Kattelus bandades in för att öka reliabiliteten. Intervjun med interna revisorn bandades inte, men för att inte dra ner på reliabiliteten har intervjusvaren skickats till både interna revisorn och senior ekonomichefen Åsa Krantz Bjureberg för kontroll. Under processen har tre olika språk använts vilket innebär att det finns en liten risk för enstaka felaktiga tolkningar, eftersom intervjuerna har översatts från engelska och finska till svenska. Eftersom flera källor har använts i den teoretiska referensramen anses validiteten vara hög. Validiteten är även hög på grund av att starka kopplingar mellan teorin och den empiriska delen har gjorts.

## 15 Avslutning

I den teoretiska referensramen har riskhantering, intern kontroll, processer samt kontroller behandlats. Den empiriska delen fokuserade på en internationell concerns dotterbolag i Finland. För att få reda på hur finansavdelningen i Sibelco Finland följde sina MICS gjordes virtuella intervjuer och en observation. Observationen samt ena intervjun gjordes med ekonomichefen i Finland och den andra intervjun skedde med concernens interna revisor i Belgien. Intervjuerna samt observationen fungerade som verktyg vid analysen av Sibelcos interna kontroll.

Enligt självutvärderingen följer finansavdelningen i Sibelco Finland sina MICS till 90,2%. Det finns uteblivna kontroller som beror på att systemet förtillfället inte stöder det tillvägagångssätt som krävs för korrekt uppföljning. Rekommendationen är att kontakta de IT-specialister som kan åtgärda det. Då två funktioner är kombinerade i en kontroll och ena funktionen inte gör sin del så uppstår en brist. Det finns även en brist gällande dokumentationen, då olika information har getts. På basen av dessa brister rekommenderades att informationen samt kommunikationen ytterligare förbättras. Sammanfattningsvis kan det konstateras att finansavdelningen i Sibelco Finland följer concernens krav på intern kontroll samt sina MICS väl.

## Källförteckning

- Ahokas, N. (u.å). *Yrityksen sisäinen valvonta*. Edita Publishing Oy.
- Arbetsarkyddscentralen. (u.å). *Identifiering och bedömning av arbetsarkydds- och arbetshälsorisker*. Hämtat från Arbetsarkyddscentralen: [https://ttk.fi/sv/arbetsrivsel\\_och\\_arbetsarkydd/verksamhet\\_pa\\_arbetsplatse\\_n/ansvar\\_och\\_skyldigheter/utredning\\_och\\_bedomning\\_av\\_arbetets\\_risker](https://ttk.fi/sv/arbetsrivsel_och_arbetsarkydd/verksamhet_pa_arbetsplatse_n/ansvar_och_skyldigheter/utredning_och_bedomning_av_arbetets_risker) den 19 April 2021
- Arbetsarkyddsförvaltningen. (den 8 Januari 2021). *Riskbedömning*. Hämtat från Arbetsarkyddsförvaltningens webbtjänst: <https://www.tyosuojelu.fi/web/sv/arbetsarkydd-pa-arbetsplatsen/farobedomning/riskbedomning> den 5 Februari 2021
- Bell, J. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik* (5:e uppl.). (B. Nilsson, Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl.). (B. Nilsson, Övers.) Liber AB.
- Canea. (u.å). *Processutveckling - En del av Operativ effektivitet & Ledningssystem*. Hämtat från Canea: <https://www.canea.se/management/processutveckling> den 5 Februari 2021
- Celavi Verksamhetsutveckling. (u.å). *Effektivera era processer med 5 enkla steg*. Hämtat från Celavi Verksamhetsutveckling: <http://www.celavi.se/blogg/effektivisera-era-processer-med-5-enkla-steg/> den 5 Februari 2021
- CGI. (u.å). *5 fördelar med processkartläggning*. Hämtat från CGI: <https://www.cgi.com/se/sv/fordelar-processkartlaggning> den 25 Februari 2021
- Dalen, M. (2007). *Intervju som metod* (1:2 uppl.). (B. Kärnekull, & E. Kärnekull, Övers.) Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Haglund, A., Sturesson, J., & Svensson, R. (2001). *Intern kontroll - Ett flerdimensionellt ledningsverktyg*. Komrev AB.
- Holme, I., & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2:a uppl.). (B. Nilsson, Övers.) Stockholm, Sverige: Studentlitteratur.
- Kunskapspartner. (u.å). *Så lyckas du med din processkartläggning*. Hämtat från Kunskapspartner: <https://www.kunskapspartner.se/lyckas-med-din-processkartlaggning/> den 5 Februari 2021
- Metodbanken. (den 11 Juni 2018). *Processkartläggning*. Hämtat från Metodbanken: <https://www.metodbanken.se/post/processkartlaggning> den 20 April 2021
- Sibelco. (u.å). *Sibelco*. Hämtat från <https://www.sibelco.com> Januari 2021

- Suomen Yrittäjät. (u.å.). *Riskhantering*. Hämtat från Yrittäjät: <https://www.yrittajat.fi/foretagens-abc/foretagens-abc/utvecklande-av-verksamheten/riskhantering-317704> den 5 Februari 2021
- Trivector. (u.å.). *Processkartläggning*. Hämtat från Trivector: <https://www.trivector.se/konsulttjanster/verksamhetsutveckling/processkartlaggning/> den 25 Februari 2021
- TUV NORD. (u.å.). *Vad är en riskanalys?* Hämtat från TUV NORD: <https://www.tuv-nord.com/se/se/fraan-a-till-oe/vad-aer-en-riskanalys/> den 25 Februari 2021
- Wikland, T. (2014). *Intern styrning och kontroll - både lönsamt och säkert* (3:1 uppl.). Stockholm, Sverige: FAR Akademi AB.

## Figurförteckning

Figur 1 - Fyra sätt att hantera risker .....	7
Figur 2 - Riskhantering i sju steg.....	8
Figur 3 - Intern kontroll .....	9
Figur 4 – Processkartläggning .....	14
Figur 5 - Kontrollmiljö .....	16
Figur 6 - Skalan i MICS självutvärderingen.....	23
Figur 7 - Skärmbild från MICS självutvärderings formuläret .....	24
Figur 8 - Lista på de MICS med Best Practice samt de under Standard.....	25
Figur 9 - Sibelcos ramverk för intern kontroll .....	27

## Tabellförteckning

Tabell 1 - Exempel på en riskanalys.....	4
Tabell 2 - Riskbedömning.....	6
Tabell 3 - Exempel på en risk- och kontrollmatris .....	18
Tabell 4 - Skärmbild från dokumentationsfilen som byggts upp .....	35

## **Interview with the internal auditor**

1. Could you tell me a little bit about your background? (education, previous jobs etc.)
2. What are your tasks in Sibelco? How long have you worked with that?
3. What are the MICS based on? What is the structure? What has been considered in the built up?
4. When were the MICS taken into use?
5. Who is responsible for filling in the MICS control self-assessment on an entity level?
6. What are the most common flaws? And how are they followed up?
7. Which MICS are usually under control? Where are flaws rarely found?
8. How much is system controlled? How much does SAP support the MICS? Have the MICS changed since SAP was taken into use?
9. How are the MICS followed up on a group level? Who is responsible for the follow up?
10. Are there any differences between countries?
11. How important are the MICS from an internal auditor's view?
12. Comments?

## **Haastattelu Antti Katteluksen kanssa**

1. Voisitko kertoa vähän sinun taustastasi? (koulutus, työhistoria jne.)
2. Mikä on työtehtäväsi Sibelcossa? Kuinka kauan olet työskennellyt niiden tehtävien parissa?
3. Mistä saat MICS?
4. Millaisia ohjeita olet saanut MICS kyselystä? Oletko saanut ohjeita, miten ja milloin sinun pitäisi vastata niihin?
5. Oliko ensimmäinen kerta, kun täytit MICS kyselyn?
6. Mikä on sinun mielestäsi syy niille MICS, joita ei tavoiteta? Onko nämä MICSit tavoitettavissa (eli voiko asialle tehdä jotain, jotta tavoitteet täyttyvät)?
7. Kuinka merkityksellisiä MICS on sinun mielestäsi?
8. Puuttuuko mielestäsi jotain olennaista MICS kyselyssä? Puuttuuko jotain MICS kyselyssä, joka koskettaa Suomea?
9. Kommentteja?